

# Faires Management in der Praxis

von Heinz Siebenbrock

## *(1) Der Billigflieger Southwest Airlines aus Dallas*

In Europa genießen Billigflieger nicht nur, was den Service anbelangt, einen im Vergleich zu den etablierten Fluggesellschaften eher schlechten Ruf. Der irische Billigflieger Ryanair ist darüber hinaus bekannt für eine vergleichsweise schlechte Behandlung der Mitarbeiter. Jüngster Vorwurf der ARD-Tagesschau: „Der Billig-Flieger Ryanair spart an seinen Piloten. Viele müssen als selbstständige Unternehmer fliegen. Deutsche Behörden vermuten daher Sozialversicherungs- und Steuerbetrug. (...) Miserable Arbeitsbedingungen: Die Billig-Fluggesellschaft spart über diese Konstruktion Kosten in vielerlei Hinsicht. Die Piloten müssen sich selbst für den Fall der Berufsunfähigkeit absichern und es gibt keine Betriebsrenten. Sie tragen zudem ein hohes Risiko, was das monatliche Gehalt angeht, denn Ryanair garantiert ihnen keine Mindestflugstunden. ‚Man wird nur bezahlt, wenn man fliegt. Man bekommt einen Dienstplan vorgegeben, und wenn man es aus irgendeinem Grund nicht schafft, einen Dienst wahrzunehmen, wenn man zum Beispiel krank ist, dann bekommt man diese Stunden auch nicht bezahlt. Deshalb überlegt man sich dreimal, ob man sich krank meldet oder nicht‘, schildert ein Ex-Ryanair-Pilot.“<sup>1</sup>

Demgegenüber klingen die Arbeitsbedingungen bei Southwest Airlines, einem über Jahrzehnte hochprofitablen Billigflieger aus Dallas (USA), geradezu paradiesisch. Colleen Barrett, die frühere Präsidentin von Southwest Airlines, hebt in einem Interview im Rahmen der Wharton Leadership Conference an der Wharton School (University of Pennsylvania) sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenorientierung ihres Unternehmens hervor: „Es geht darum, die goldene Regel zu befolgen, die Menschen so zu behandeln wie man selbst behandelt werden möchte, und es wird so gut wie alles gelingen.“<sup>2</sup> Barrett stellt in diesem Interview vor allem die Verdienste von Herb Kelleher, dem früheren CEO (vergleichbar mit einem Vorstandsvorsitzenden in Deutschland) heraus: Der Schlüssel des Erfolgs von Southwest Airlines sei Kellehers „egalitarian spirit“, also Gleichstellung der Mitarbeiter, auch über Hierarchieebenen hinweg. Barrett, die lange Zeit Kelleher als Mitarbeiterin unterstellt war, beschreibt seinen Führungsstil: „Er setzte mich nie unter Druck, selbst wenn ich mal etwas Dummes, Verrücktes oder etwas nicht so Tolles gemacht hatte. Er unterstützte mich immer und behandelte mich so, als wäre ich ihm völlig gleichgestellt.“<sup>3</sup> Barrett beschreibt den Führungsstil bei Southwest Airlines als „servant leadership“, also als einen dienenden Führungsstil.

Dieser Führungsstil wird von der eher ungewöhnlichen Southwest-Airlines-Pyramide bestimmt: Während die meisten Unternehmen die Kundenzufriedenheit oder den Shareholder Value als höchstes Ziel herausstellen, steht für Southwest Airlines die Mitarbeiterzufriedenheit

---

<sup>1</sup> o. V.: Ermittlungen wegen Ryanair-Verträgen, in: tagesschau.de vom 26.5.2015, <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/ryanair-109.html>.

<sup>2</sup> o. V.: ‚Southwest Airlines‘ Colleen Barrett Flies High on Fuel Hedging and ‘Servant Leadership’, in: Knowledge@Wharton vom 9.7.2008, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/southwest-airlines-colleen-barrett-flies-high-on-fuel-hedging-and-servant-leadership/> vom 9.7.2008, Übersetzung durch den Verfasser.

<sup>3</sup> Ebenda.

an alleroberster Stelle. Zufriedene Mitarbeiter tun alles dafür, ihre Kunden zufriedenzustellen. Und wenn die Kunden zufrieden sind, sind auch die Zahlen des Unternehmens in Ordnung, was zu zufriedenen Eigentümern führt.

Für Colleen Barrett ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter auch im Job sie selbst, also authentisch sind. Die echte Person sollte niemals am Betriebstor abgegeben werden, um in eine Rolle zu schlüpfen.

So ist auch Simon Sinek, der bereits erwähnte englische Hochschullehrer, der in New York lehrt und lebt, als Kunde der besondere Führungsstil bei Southwest Airlines aufgefallen. Er beschreibt nicht nur den Führungsstil bei Southwest Airlines treffend, sondern er erkennt den wahren Hintergrund darin, dass die Mitarbeiter dort Sicherheit erleben: „Der Grund, dass wir gerne mit Southwest Airlines fliegen, ist nicht unbedingt, dass sie bessere Leute einstellen, sondern weil diese dort ihre Anführer nicht fürchten. Wenn die Bedingungen nicht stimmen, müssen wir unsere Zeit und Energie aufwenden, um uns voreinander zu schützen, und das schwächt automatisch die Organisation. Ein sicheres Gefühl in der Organisation lässt uns ganz automatisch unsere Talente und Stärken unermüdlich dafür einsetzen, den äußeren Gefahren zu begegnen und Gelegenheiten beim Schopf zu packen. Die beste Analogie dafür, was ein guter Anführer ist, sind für mich die Eltern. Was wünscht man sich von guten Eltern? (...) Dem Kind Möglichkeiten, Bildung und – wenn nötig – Disziplin zu geben, so dass es gut aufwächst und in seinem Leben Erfüllung und Zufriedenheit findet. Große Anführer wollen genau dasselbe.“<sup>4</sup>

Das muss sich wohl auch Herb Kelleher gedacht haben: So legte der ehemalige Vorstandsvorsitzende (CEO) im Jahre 2007 seine Position als Aufsichtsratsvorsitzender (Chairman) nieder; im Jahre 2008 verließ er auch den Aufsichtsrat. Trotzdem verlängerte er seinen Arbeitsvertrag mit Southwest Airlines als Vollzeit-Angestellter um weitere 5 Jahre.<sup>5</sup> Dieser freiwillige Rückschritt ist mehr als ungewöhnlich. Die Motivation Kellehers bestand also nicht darin, eine möglichst hohe Position in einer Hierarchie zu erreichen, sondern die Position zu finden, die es ihm ermöglichte, den Mitarbeitern die bestmögliche Unterstützung zu bieten.

#### ***(4) Der Keksfabrikant Poult***

Die Firma Poult wurde 1883 von Emile Poult in Montauban (Südfrankreich) gegründet und gehört aktuell zu den größten Keksfabrikanten Europas. Wie in Frankreich üblich, war Poult lange Zeit sehr hierarchisch aufgestellt mit einem „Patron“ an der Spitze und mit einer autoritären Führungskultur. Der Mitarbeiter Redouane Bouzidi erinnert sich an diese Zeit: „Wir waren wie Soldaten oder Roboter: Komm her, tu, was man dir sagt! Denk nicht nach!“<sup>6</sup> Der

---

<sup>4</sup> Vgl. Sinek, Simon: Why good leaders make you feel safe, in: <https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>, abgerufen am 31.3.2015. Wörtlich übersetzt heißt es im vorletzten Satz: „Dem Kind Möglichkeiten, Bildung und, wenn nötig, Disziplin zu geben, so dass es aufwächst und mehr erreicht, als wir selbst erreichen konnten.“

<sup>5</sup> Vgl. o. V.: Herb Kelleher, in: wikipedia.org, [http://en.wikipedia.org/wiki/Herb\\_Kelleher](http://en.wikipedia.org/wiki/Herb_Kelleher), abgerufen am 27.5.2015.

<sup>6</sup> Film „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ (ausgestrahlt auf arte am 24.2.2015; Regie: Martin Meissonnier), Position 06:10 min.

Techniker Florent Corbella ergänzt: „Ich war Linienführer und damit für eine Produktreihe verantwortlich. Wir kümmerten uns auch um das Personal, den Urlaub und die Konflikte, wenn es welche gab. Ich hatte die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf und die Qualität.“<sup>7</sup> Die Schichtarbeiterin Nicole Bosque: „Wir wurden sehr genau kontrolliert und instruiert und mussten sehr schnell im Büro erscheinen, wenn wir ein bisschen aufmuckten.“<sup>8</sup>

Als Poult in Schwierigkeiten geriet, übernahm Carlos Verkaeren, ein belgischer Manager, die Führung. Weil Verkaeren, der vorher für einen Investmentfonds tätig war, wusste, was betriebsbedingte Kündigungen und Sozialpläne anrichten, war er fest entschlossen, Poult mit einem völlig neuen Ansatz zu sanieren: „Fabriken schließen, Leute entlassen, Kosten senken, das kann jeder! Dafür genügt eine gewisse Gefühllosigkeit. Aber eine Sanierung durch neue Methoden und Produkte ist viel schwieriger. Und genau das hatten wir vor!“<sup>9</sup>

2006 bat Verkaeren die gesamte Belegschaft zu einem großen Brainstorming. Alle Mitarbeiter waren eingeladen, ungeachtet ihrer Position neue Ideen einzubringen. Die Mitarbeiter wurden aufgefordert, über die Fabrik der Zukunft und über konkrete Verbesserungen am Arbeitsplatz nachzudenken. Die Überlegungen wurden anschließend in regelmäßigen Sitzungen kleinerer Arbeitsgruppen fortgesetzt und vertieft.

Verkaeren berichtet, dass die Mitarbeiter anfangs sehr skeptisch waren. Der Vorwurf lautete: „Ihr gebt vor, uns mitentscheiden zu lassen. Aber in Wirklichkeit habt ihr schon alles geplant. Erst mit der Zeit wurde den Leuten klar, dass wir tatsächlich an ihrer Meinung interessiert waren.“<sup>10</sup>

Nach vielen Gesprächsrunden wurde beschlossen, alle mittleren Hierarchiestufen abzuschaffen. Dies hatte erhebliche Konsequenzen für das mittlere Management. Linienführer Florent Corbella: „Die meisten ehemaligen Linienführer sind gegangen, weil sie sich ohne ihren Titel abgewertet fühlten.“<sup>11</sup> Verkaeren: „Bei diesem Modell stellt sich die Frage nach der Funktion der Führungskräfte. Sie verbringen viel Zeit mit Kontrollaufgaben und der Überwachung der Arbeiter. Diese Zeit haben wir freigesetzt. Nur, was sollen sie jetzt mit ihrer vielen Zeit anfangen? Da herrschte Ratlosigkeit.“<sup>12</sup> Corbella: „Den Leuten, die geblieben sind, war ihr hierarchischer Status egal. Ich musste diesen Schritt auch machen, um an meinem Arbeitsplatz weiterzukommen.“<sup>13</sup>

Die ehemaligen mittleren Führungskräfte bekamen neue Aufgaben als Unterstützer und Coach. Corbella: „Meine Arbeit besteht heute darin, die Mitarbeiter zu begleiten, damit sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können.“<sup>14</sup>

An dieses System mussten sich auch die Mitarbeiter gewöhnen. Die Verantwortung lag bis dahin bei ihren Vorgesetzten, nun mussten sie selbst Verantwortung übernehmen und

---

<sup>7</sup> Ebenda, Position 06:20 min.

<sup>8</sup> Ebenda, Position 06:35 min.

<sup>9</sup> Ebenda, Position 07:20 min.

<sup>10</sup> Ebenda, Position 08:10 min.

<sup>11</sup> Ebenda, Position 08:55 min.

<sup>12</sup> Ebenda, Position 09:10 min.

<sup>13</sup> Ebenda, Position 09:35 min.

<sup>14</sup> Ebenda, Position 10:05 min.

Entscheidungen treffen. Viele Entscheidungen wurden nun in kleinen Gruppen getroffen. Auf diese Weise wurden die früheren Aufgaben der Linienführer durch die Mitarbeiter miterledigt. Das betraf zum Beispiel die wöchentliche Produktionsplanung, samt Personaleinsatz- und Urlaubsplanung. Sogar die Investitionsentscheidungen wurden vom Team getroffen.

Damit die Belegschaft diese Entscheidungen treffen kann, müssen den Mitarbeitern die Zahlen des Unternehmens bekannt sein. Transparenz ist also eine Grundvoraussetzung für das Poult'sche System. Die Schichtarbeiterin Nicole Bosque bringt die positiven Aspekte des neuen Modells auf den Punkt: „Ich habe mich im Bereich der Qualitätskontrolle fortgebildet und viel am Computer hinzulernt. Ich bin sehr zufrieden, denn da wir unsere Linie jetzt selbst führen, interessieren sich viele für unsere Arbeit. Wir sind jetzt mehr als nur Befehlsempfänger, das fühlt sich ganz anders an. Wir werden auch angeleitet, aber wir organisieren unseren Arbeitstag weitgehend selbst. Natürlich arbeite ich immer noch mit meinen Händen, aber eben auch mit dem Kopf. Mit viel Verantwortungsbewusstsein.“<sup>15</sup> Und ihr Kollege Redouane Bouzidi ergänzt: „Früher waren meine Kollegen einfach nur Kollegen. Aber heute sind sie meine Kunden. Wenn ich Fehler mache, schade ich ihnen. Wenn sie nicht zufrieden sind, sprechen sie mich an. So kann ich mein Produkt verbessern.“<sup>16</sup> Der Erfolg gibt Poult recht: In den drei Jahren von 2007 bis 2010 verdoppelte Poult seinen Gewinn, während die Abwesenheitsquote der Mitarbeiter auf 60% fiel.<sup>17</sup> Poult stellt seither Jahr für Jahr weitere Mitarbeiter ein, verzeichnet ein Wachstum von durchschnittlich 12 % und wurde für sein innovatives Managementsystem mehrfach ausgezeichnet:

- „Winner of the trophy corporate well-being in 2013,
- Winner of the management prospect trophy in 2013,
- Winner of the participative innovation trophy in 2012,
- Grand Prix of the year's decider Midi-Pyrénées in 2012,
- Winner of the innovation management trophy in 2010“.<sup>18</sup>

Poult selbst bezeichnet sich als ein „befreites Unternehmen“<sup>19</sup>, das eigenständige Arbeit und Zusammenarbeit miteinander verbindet: „Culture managériale favorisant l'autonomie et la collaboration.“<sup>20</sup> Dabei setzt Poult auf

- Teamwork (team network soll die Teams miteinander verbinden)

---

<sup>15</sup> Ebenda, Position 12:15 min.

<sup>16</sup> Ebenda, Position 12:45 min.

<sup>17</sup> Vgl. o.V.: Innovation Managériale, in: <http://www.innovationmanageriale.com/collaboration-cohesion/quand-les-entreprises-se-dehierarchisent-poult/>, abgerufen am 6.11.2015.

<sup>18</sup> o. V.: Website der Firma Poult, <http://www.groupe-poult.com/a-liberated-company-turned-towards-its-ecosystem/>, abgerufen am 8.7.2015.

<sup>19</sup> Der Begriff ‚befreites Unternehmen‘ geht zurück auf Isaac Getz und Brian M. Carney. Vgl. Getz, Isaac, Carney, Brian M.: Freedom Inc: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth, New York (Crown Business) 2010.

<sup>20</sup> o. V.: Website der Firma Poult, <http://www.groupe-poult.com/a-liberated-company-turned-towards-its-ecosystem/>, abgerufen am 8.7.2015.

- Leadership-Trainings für alle Mitarbeiter, um die Teamfähigkeit auf allen Ebenen zu steigern,
- Inkubator-Initiativen für neue Geschäftsmodelle und
- eine besonders in der Produktion flache Hierarchie.<sup>21</sup>

### ***(5) Der Reparaturdienst Chronoflex***

Vertrauen und Freiheit bestimmen auch das Unternehmen Chronoflex, das in Nantes im Westen Frankreichs 1995 gegründet wurde. Chronoflex beschäftigt sich mit der Reparatur von Schläuchen aller Art. Dem Kunden verspricht Chronoflex, ein Problem innerhalb einer Stunde zu beheben: 24 Stunden am Tag und 7 Tage in der Woche. Ein typischer Ablauf eines Einsatzes bei Chronoflex:

1. Die Produktion des Kunden wird wegen eines defekten Hydraulikschlauches unterbrochen.
2. Rund um die Uhr wird ein Kundenanruf in der Chronoflex-Zentrale entgegengenommen.
3. Dank modernster Satellitentechnik erfährt der Kunde sofort die Verfügbarkeit eines Chronoflex-Teams.
4. Über ein (..) [Tablet-PC oder ein Smartphone] erhält der Chronoflex-Techniker den Auftrag und ist in ca. 30 Minuten vor Ort.
5. An Ort und Stelle wird der Schlauch demontiert, ein neuer, identischer hergestellt und wieder montiert.
6. Der Kunde bestätigt den Einsatz mit seiner Unterschrift auf dem Tablet-PC oder Smartphone.
7. Noch am gleichen Tag erhält der Kunde die Rechnung per E-Mail.<sup>22</sup>

Die ersten 10 Jahre funktionierte dieses Konzept hervorragend. Chronoflex wuchs und verdiente gut. Man weitete das Einsatzgebiet auf ganz Frankreich und auf die ganze Schweiz aus. Insgesamt verfügte das Unternehmen über ca. 300 Werkstattfahrzeuge.<sup>23</sup> Das Betriebsklima war gut. Doch im Jahre 2008 wurde auch Chronoflex von der Krise heimgesucht. Mehr schlecht als recht wurde in den Folgejahren gewirtschaftet, Entlassungen standen an und Sozialpläne wurden aufgestellt. Anfang 2012 beschloss Firmenchef Alexandre Gérard, zusammen mit den verbliebenen Mitarbeitern völlig anders neu durchzustarten. Wie bei Poulit wurden Workshops durchgeführt und die Mitarbeiter aufgefordert, sich selbst neu zu organisieren. Dabei wurde die Hierarchie durch kleine, autonome Gruppen ersetzt, die

---

<sup>21</sup> Vgl. ebenda.

<sup>22</sup> Vgl. Website der Firma Chronoflex, <http://www.chronoflex.ch/de/hydraulikschlauchservice/ablauf-eines-einsatzes.html>, abgerufen am 8.7.2015.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda.

„Speedbox“ genannt wurden. Alexandre Gérard: „Wir haben ihnen gesagt, es gibt in der Firma eine Menge neu zu regeln. Und wir möchten, dass ihr das tut. Wir entscheiden ab heute nichts mehr. Das ist vorbei.“<sup>24</sup> Immer, wenn Entscheidungen anstehen, bildeten sich Gruppen von interessierten Mitarbeitern auf freiwilliger Basis, deren Entscheidung von allen Mitarbeitern zu respektieren war.

Um den Mitarbeitern zu zeigen, wie ernst es der Firmenleitung mit dem neuen Ansatz ist, entschied sich Alexandre Gérard für eine radikale Lösung: 5 Monate nach dem Kurswechsel ging er für ein Jahr auf eine Weltreise. Noch während Gérard die Koffer packt, starteten die Mitarbeiter eine besonders sensible Initiative: die Überarbeitung des Vergütungssystems. Leistungsorientierte Vergütungsbestandteile gab es bis dahin nur für Techniker im Außendienst. Auf der Grundlage ihrer Arbeit wurde dem Kunden schließlich die Rechnung gestellt. Techniker galten bei Chronoflex seit jeher als die eigentlichen Umsatzträger, während die Mitarbeiter im Innendienst zwar Kosten verursachten, aber keine Umsätze einfuhren. Grundlage des bisherigen Leistungslohns war entsprechend der Deckungsbeitrag (= Umsatz minus Materialkosten minus fremde Dienstleistungen), der dem einzelnen Techniker aufgrund eines durchgeführten Kundenauftrags unmittelbar zugerechnet werden konnte. Auf diesen Deckungsbeitrag wurde dem Techniker zusätzlich zu seinem Grundlohn eine Provision in Höhe von 15 % gezahlt.

Als Erstes entwickelten die Mitglieder der Vergütungsinitiative für die Mitarbeitergruppe Techniker zusätzlich eine Teamprämie, damit die Techniker Anreize bekamen, sich gegenseitig zu unterstützen. Die Vergütungsinitiative diskutierte auch darüber, ob die Innendienstmitarbeiter Leistungslohnkomponenten erhalten sollten. Schließlich war es Aufgabe der Innendienstler, die Techniker bei der Leistungserbringung zu unterstützen: Kundenaufträge wurden entgegengenommen, Techniker wurden ausgewählt und die kaufmännische Korrespondenz wurde erledigt. Die Lösung: Eine Gewinnbeteiligung für alle Mitarbeiter. Seither werden 15 % des Gewinnes zu gleichen Teilen auf alle Mitarbeiter aufgeteilt. Der Effekt dieser Maßnahme war überwältigend: Neben der besseren Stimmung in der ganzen Unternehmung stieg der Umsatz sofort und dauerhaft: Erstaunlicherweise um bemerkenswerte 15 %.

### ***(6) Der Automobilzulieferer Favi***

Als Jean-François Zobrist im Jahre 1983 die Leitung des Automobilzulieferers Favi im Norden Frankreichs übernahm, sah er sich einer Vielzahl unmotivierter Mitarbeiter gegenüber. Zobrist löste alle mittleren Hierarchiestufen auf und überließ es den Mitarbeitern, sich selbst zu organisieren. Dabei hat sich Zobrist an zwei Grundregeln gehalten: „Erstens: Der Mensch ist gut. Zweitens: Die Liebe zum Kunden. Der Mensch ist gut: Ich vertraue meinen Mitarbeitern. Sie organisieren sich selbst, sind zufrieden und arbeiten rentabel. Dadurch sind wir erfolgreich und machen Gewinn.“<sup>25</sup> Substanziell führte Zobrist folgende Maßnahmen ein:

---

<sup>24</sup> Film „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ (ausgestrahlt auf arte am 24.2.2015; Regie: Martin Meissonnier), Position 15:00 min.

<sup>25</sup> Ebenda, Position 37:50 min.

(1) Verbesserung des Arbeitsumfeldes: Der Arbeitsplatz in der Fabrik ist sauber und sicher. Ölverschmierte Böden und austretende Gase sind ein absolutes Tabu. In der Fabrik soll es so sauber wie im Büro sein.

(2) Die Zusammenstellung autonomer Teams aus Mitarbeitern, die sich gut verstehen: Die Mitarbeiter bilden Fertigungsinseln, bei Favi heißen sie „Minifabriken“, die jeweils für einen bestimmten Kunden produzieren. Anstelle eines großen Verwaltungsgebäudes hat jede Minifabrik ihr eigenes Büro in einem Glaskasten inmitten der Produktion.

Zobrist resümiert: „Vertrauen bringt mehr als Kontrolle. Die Kosten der Kontrolle haben derart zugenommen, dass die Kosten eines eventuellen Fehlverhaltens im Vergleich dazu gar nicht ins Gewicht fallen. Wir kontrollieren daher gar nichts, weder die Leistung noch die Arbeitszeit.“<sup>26</sup> Fehler und Fehlverhalten werden zunächst innerhalb der Minifabrik geregelt. Damit werden über 90 Prozent aller Probleme gelöst, so dass die Geschäftsleitung äußerst selten eingreifen muss. Zobrist: „Wenn Sie alles kontrollieren, nehmen die Schlechten überhand. Kontrollieren Sie aber nicht, werden diese sanft aussortiert.“<sup>27</sup>

Im Mittelpunkt des Favi-Systems steht die Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter. Dazu benötigen die Mitarbeiter das Vertrauen der Leitung und die Freiheit, Entscheidungen selbst zu treffen. Favi beschäftigt heute 400 Mitarbeiter und zahlt aufgrund des großen Erfolgs einen Jahresbonus von bis zu drei Monatsgehältern.

Besondere Bedeutung hat für die Favi-Mitarbeiter das japanische Kaizen-Konzept erlangt, das nach einer Besichtigung japanischer Firmen aufgegriffen wurde. Kaizen basiert auf der Idee, dass Probleme am besten von den betroffenen Mitarbeitern gelöst werden und dass die Ideen der Mitarbeiter vor Ort besser genutzt werden. Bruno Lovergne, Mitarbeiter in der Produktion: „Dabei geht es um die Weiterentwicklung der Maschinen, darum, die Produktivität, die Sicherheit, die Arbeitsplatzergonomie und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.“<sup>28</sup>

### ***(9) Das Musikhaus Thomann aus Treppendorf***

Das Musikhaus Thomann wurde 1954 in Treppendorf (Franken/Bayern) gegründet und gilt dank seiner Präsenz im Internet als umsatzstärkster Musikalien-Onlinehändler weltweit. Die Rechtsform „e.K.“ (= eingetragener Kaufmann) zeigt, dass das Familienunternehmen im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, AG) das volle Risiko für unternehmerische Entscheidungen übernimmt und im Eventualfall sogar mit seinem Privatvermögen haftet.<sup>29</sup>

Das Musikhaus Thomann gliedert sich in drei Bereiche:

- Musikhaus Thomann: Ladengeschäft,

---

<sup>26</sup> Ebenda, Position 40:00 min.

<sup>27</sup> Ebenda, Position 41:15 min.

<sup>28</sup> Ebenda, Position 43:15 min.

<sup>29</sup> Der Inhaber Hans Thomann beabsichtigt allerdings in Kürze eine Umfirmierung in eine GmbH. „Dies geschieht nicht, um Risiken zu verringern, sondern um die Steuerlast zu senken“, erläutert er in einem Gespräch am 22.7.2015.

- Thomann Direktversand und Thomann Cyberstore: Logistikcenter und die Thomann.de-Internetplattform,
- Thomann Audio Professionell: Installationsabteilung für Großinstallationen in Theatern, Stadien und Hallen.<sup>30</sup>

Seit 1990 leitet Hans Thomann jr. das Musikhaus. Auch wenn Christoph Koch im Magazin *brand eins* sicher übertreibt, wenn er feststellt: „Genauso gut wie seine Produkte kennt er seine mehr als 1.100 Mitarbeiter.“<sup>31</sup> Diese Einschätzung belegt immerhin, welche Wertschätzung Thomann seinen Mitarbeitern entgegenbringt.

Wenn es eben geht, vermeidet Thomann Outsourcing. Zum Beispiel beschäftigt er einen Architekten, Agents im firmeneigenen Callcenter und Mitarbeiter in der eigenen Kantine. „Sobald man so etwas rausgibt, geht’s nur noch um Kostenminimierung und Gewinn“<sup>32</sup>, wird Thomann in *brand eins* zitiert. Damit erteilt Thomann jeglichem Ansatz in Richtung Ausbeutung eine klare Absage.

Und auch Abzocke kommt für ihn nicht infrage: Verkaufsprovisionen gibt es bei Thomann nicht: „Niemand soll einem Kunden etwas aufschwätzen. Niemand soll etwas daran verdienen, wenn er ein teureres oder unnötiges Produkt verkauft.“<sup>33</sup> So erreicht Thomann auch, dass die Verkäufer sich gegenseitig unterstützen, statt sich als Konkurrenten gegenseitig die Provisionen abzujagen. Überhaupt ist das Entlohnungssystem bei Thomann von ausgesprochener Fairness bestimmt: Es gibt weder Hungerlöhne noch unbezahlte Überstunden. In diesem Zusammenhang verweist Hans Thomann gern auf seine Zeiterfassung und erteilt der sogenannten Vertrauensarbeitszeit eine klare Absage: „Stechuhren abzuschaffen hat doch nichts mit Vertrauen zu tun. Wenn die Leute dann länger bleiben, haben sie nichts davon. Das ist ausgesprochen ungerecht!“<sup>34</sup> Dass Männer und Frauen für die gleiche Tätigkeit gleich entlohnt werden, ist für Thomann übrigens eine Selbstverständlichkeit.

Passend zum humanen Ansatz und auch zum Sortiment hat Hans Thomann zahlreiche Proberäume errichtet, weil fast alle Mitarbeiter selbst Musiker sind. Sie verbinden ihr Hobby mit dem Beruf. Somit ist die Liebe zur Musik und den Instrumenten selbstverständlich. Bei so vielen Musikern macht man auch gerne zusammen Musik, deshalb gibt es auch bei Thomann kostenlose Band-Proberäume für die Mitarbeiter. Außerdem hat der Firmeninhaber für seine Mitarbeiter Sportanlagen errichtet, die eifrig genutzt werden. Und auch an den Nachwuchs wird gedacht: Im nächsten Jahr eröffnet der betriebseigene Kindergarten. Familienfreundlich sind übrigens auch die Arbeitszeiten: Niemand wird gezwungen, eine Vollzeitstelle zu übernehmen. Wer nur 30 oder weniger Stunden pro Woche arbeiten möchte, kann das tun, auch für

---

<sup>30</sup> Vgl. o. V.: Musikhaus Thomann, in: wikipedia.org, [https://de.wikipedia.org/wiki/Musikhaus\\_Thomann](https://de.wikipedia.org/wiki/Musikhaus_Thomann), abgerufen am 21.7.2015.

<sup>31</sup> Koch, Christoph: Der Ton macht die Musik, in: brand eins 4/2015, Online-Ausgabe: <http://www.brandeins.de/archiv/2015/handel/thomann-musikhaus-onlineshop-der-ton-macht-die-musik/>, abgerufen am 21.7.2015.

<sup>32</sup> Ebenda.

<sup>33</sup> Ebenda.

<sup>34</sup> Hans Thomann im Gespräch mit dem Verfasser am 21.8.2015.

Übergangsphasen. Hans Thomann findet, dass auch hier die Zeiterfassung eine wertvolle Unterstützung leistet.

Bei der Aus- und Weiterbildung setzt Thomann auf die eigenen Mitarbeiter: „Jeder ist für irgendetwas Experte. Deshalb machen wir zu verschiedensten Themen Workshops, die in der Regel von eigenen Mitarbeitern geleitet werden. Häufig kommt es vor, dass wir auch interessierte Kunden zu diesen Workshops einladen. Die wissen ja auch, dass man viel bei uns lernen kann.“<sup>35</sup>

Auf Controlling und Kennzahlen angesprochen, antwortet Hans Thomann, dass am Ende des Jahres die wichtigen Zahlen wie Umsatz und Gewinn stimmen müssen: „Wenn sich alle Mitarbeiter engagieren – und das tun sie bei uns – brauche ich mir um die Zahlen keine Sorgen zu machen. Es überrascht mich immer wieder, wie viel Energie und Geld andere Unternehmen ins Controlling stecken. Wir wissen auch so, wenn etwas nicht so gut läuft. Weil wir alle miteinander offen kommunizieren, stellen wir Fehler und Fehlentwicklungen sofort ab.“<sup>36</sup>

Kommunikation ist für Hans Thomann überhaupt das Wichtigste: Deshalb gibt es in jedem Jahr ein Sommerfest und eine Weihnachtsfeier für alle Mitarbeiter. Darüber hinaus verfügen die Abteilungsleiter über ein Budget für kleinere Veranstaltungen. Und wieder kommt Hans Thomann stolz auf seine Kantine zurück: „Beim gemeinsamen, leckeren Essen kommen meine Leute untereinander und mit mir ins Gespräch. Wir legen größten Wert auf Qualität und auf Frische. Wo eben möglich, setzen wir Bioprodukte ein und kaufen die Zutaten in der Region.“<sup>37</sup>

### *(10) Maas Naturwaren aus Gütersloh<sup>38</sup>*

Maas Natur ist aus einer Idee entstanden, die bis heute gilt: Aufgeregte Eltern sitzen zusammen im Geburtsvorbereitungskurs oder der Krabbelgruppe und diskutieren, was für die neuen Familienmitglieder das Beste wäre. Für die Familie Maas ging es Anfang der Achtzigerjahre gemeinsam mit Freunden um die schadstoffbelasteten Textilien, die durch Windeln immer höher wachsenden Müllberge und die Verantwortung für eine Welt, die einmal guten Gewissens an die Kinder übergeben werden soll. Schnell war klar: Es sollte wieder traditionell mit Baumwollwindel und Wickelhose gewickelt werden – aber nicht mit Wegwerfwindeln. So entstanden 1985 in Gütersloh (Westfalen) ein kleines Lager und ein eigener kleiner Verkauf – aus dem Keller des Maas-Wohnhauses heraus. Für viele junge Familien wurde die „Wickelkiste“, wie der Laden zunächst genannt wurde, zur Institution.

Mit den Jahren wurde alles größer: Mit den wachsenden Kindern wuchsen auch die Kleidungsstücke und der Bedarf an weiteren Naturtextilien – die dann wiederum Eingang in das kleine Sortiment der Wickelkiste fanden. Auch eigene kleine Kataloge entstanden damals: Kopierte Faltblätter auf Recycling-Papier mit jeweils 5 bis 10 Produkten. So wuchs das kleine

---

<sup>35</sup> Ebenda.

<sup>36</sup> Ebenda.

<sup>37</sup> Ebenda.

<sup>38</sup> Vgl. Website der Firma Maas Naturwaren, <http://maas-natur.de/maas-naturwaren/maas-meilensteine.html>, abgerufen am 21.7.2015. Um den Lesefluss nicht zu behindern, wurden teilweise wortwörtlich übernommene Passagen nicht besonders gekennzeichnet.

Unternehmen weiter und entwickelte sich mehr und mehr zum Versandhaus: Ein Gebäudeneubau wurde fällig, als auch die Anfang der 90er-Jahre angemieteten Räumlichkeiten aus allen Nähten zu platzen drohten. Der Online-Shop entstand Ende der 1990er-Jahre. Ein Meilenstein war sicherlich die in den 90er-Jahren gefällte mutige Entscheidung, eigene Kollektionen zu entwerfen, zu entwickeln und nicht zuletzt: zu produzieren. Heute arbeiten drei Modedesignerinnen exklusiv für Maas Naturwaren.

Maas Naturwaren setzt auf ökologische und soziale Verantwortung, Gesundheit und Qualität. Und weil Maas inhabergeführt ist und somit frei über Prioritäten entscheidet, dürfen diese Werte auch mal wichtiger sein als ökonomische Interessen. Egal, ob es Unternehmenspolitik, Produktentscheidungen oder Personalfragen sind – die Entschlüsse werden stets nach einer ganzheitlichen Betrachtung der vier Kriterien getroffen.

Maas achtet darauf, dass die Umwelt durch Produktionsprozesse möglichst wenig beeinträchtigt wird, indem ökologische Naturfasern verwendet werden. Maas trägt zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft bei. Ziel dabei ist es, dass es jedem Menschen möglich ist, gleichberechtigt und vollwertig am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen bedeutet auch, einen Beitrag durch Spenden oder konkrete Hilfe zu leisten. Es wird eine Vielzahl an sozialen Projekten unterstützt. Der geschäftsführende Gesellschafter Reinhard Maas benennt die Erfolgssäulen von Maas Naturwaren wie folgt:

„Wirtschaftlichkeit: Die Familie Maas legt großen Wert auf eine gute Atmosphäre in der Firma, denn nur bei einem guten Arbeitsklima kann man eine gute Arbeitsleistung erwarten. Es gibt jeden ersten Montag im Monat ein Frühstück mit allen Mitarbeitern. Hier werden Firmeninformationen (Umsatzentwicklung), Probleme in den Abteilungen, neue Arbeitsabläufe und Personelles (Geburtstage, Jubiläen) besprochen. Jeder Mitarbeiter kann sich in diesem Forum äußern.

Soziales: Bei Maas gibt es relativ wenig Vollzeitkräfte. Das liegt daran, dass sehr stark auf die Wünsche der Mitarbeiter eingegangen wird. Fast jede Art der Teilzeitarbeit bis zum Home Office ist möglich. Maas bietet ständig Praktikumsplätze für benachteiligte Menschen an. Hier wird vorwiegend mit dem Wertkreis Gütersloh zusammengearbeitet.

Ökologie: Der 1999 entstandene Neubau mit 1.500 qm Lagerfläche und 800 qm Büros und Laden wird durch eine innovative Heizungsanlage geheizt. Die Kombination aus Blockheizkraftwerk und Erdwärme war ein regionales EXPO-2000-Projekt. Auf dem Dach befindet sich eine Photovoltaikanlage mit 50 kW Leistung. Gerade ist das Lager um 900 qm erweitert worden. Auf diesem Anbau ist eine weitere Photovoltaik Anlage geplant. Der gewonnene Strom soll komplett für den Eigenverbrauch verwandt werden.“<sup>39</sup>

## ***(11) GLS Bank aus Bochum***

---

<sup>39</sup> Am 23.6.2015 führte der Verfasser ein Telefonat mit Reinhard Maas. Das Zitat stammt aus einer E-Mail vom 25.6.2015, in der Reinhard Maas wesentliche Teile des Telefonats zusammengefasst hat.

Die Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken (GLS Bank) ist nach eigenen Angaben die weltweit erste sozial-ökologische Universalbank mit Hauptsitz in Bochum.<sup>40</sup> Außerdem ist die GLS Bank mit Filialen in Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Stuttgart, Berlin und München vertreten. Als Pionier sozial-ökologischer Bankarbeit investiert die GLS Bank das bei ihr angelegte Geld sinnstiftend und transparent.<sup>41</sup>

Die Leitprinzipien Nachhaltigkeit und Transparenz bestimmen die Philosophie der GLS Bank: „Nachhaltig: Unter dem gemeinsamen Nenner der Nachhaltigkeit bringen wir Menschen, die Geld anlegen wollen, zusammen mit Menschen, die Geld für die Umsetzung ihrer Ideen und Unternehmungen benötigen. Unseren Kundinnen und Kunden bieten wir von der rentablen Geldanlage bis zur Schenkung ein breites und attraktives Spektrum aus einer Hand. Kredite vergeben wir insbesondere in den Bereichen Energie, Wohnen, Ernährung, Bildung und Gesundheit. (...)

Transparent: Wir geben regelmäßig Einblick, was wir finanzieren und wie wir unsere Eigenanlagen investieren. Denn nur wenn Sie wissen, was mit Ihrem Geld geschieht, können Sie es verantwortungsvoll und bewusst einsetzen und sicher sein, dass es in Ihrem Sinne wirkt.“<sup>42</sup>

Das Angebot der GLS Bank reicht von den klassischen Bankdienstleistungen bis hin zu Beteiligungen an Unternehmen. Außerdem werden solche Kunden professionell begleitet, die nach sinnvollen Möglichkeiten suchen, Geld zu stiften bzw. zu verschenken. Dazu wurde bereits im Jahre 1961, also weit vor Gründung der GLS Bank, die GLS Treuhand e. V. ins Leben gerufen. Für Unternehmensbeteiligungen wurde ein Tochterunternehmen, die GLS Beteiligungs AG, gegründet.<sup>43</sup>

Die GLS Bank befindet sich im Eigentum von über 40.000 Mitgliedern und beschäftigt mehr als 500 Mitarbeiter. Die Bilanzsumme der GLS überstieg Ende August 2015 die Marke von 4 Milliarden Euro.<sup>44</sup>

Die Gründung der GLS Bank geht zurück auf die Errichtung der ersten Rudolf-Steiner Schule des Ruhrgebietes in Bochum-Langendreer im Jahre 1958. Für die Schulgründung war ein Kredit notwendig, den die Commerzbank aufgrund fehlender Sicherheiten nicht gewähren wollte. Wilhelm Ernst Barkhoff, bereits gewählter Vorstand der zukünftigen Schule, entwickelte daraufhin ein Konzept, das die Finanzierung der Waldorfschule doch noch

---

<sup>40</sup> An dieser Stelle sei Tessa Hübel, Studentin der Hochschule Bochum und nebenberufliche Mitarbeiterin der GLS Bank, für die Unterstützung bei der Recherche ganz herzlich gedankt.

<sup>41</sup> Vgl. o.V.: Geld ist für Menschen da, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>42</sup> O.V.: Geld ist für Menschen da, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>43</sup> Vgl. o.V.: Geld ist für Menschen da, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>44</sup> Vgl. o.V.: Bilanz der GLS Bank überschreitet 4 Milliarden Euro, <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/presse/pressemitteilungen/bilanzsumme-der-gls-bank-erreicht-4-milliarden-euro/?highlight=Bilanzsumme&TG=&cHash=785c931ba7091b4be178c012129267e9>, abgerufen am 14.10.2015.

ermöglichen sollte. Die Eltern und zukünftigen Lehrer schlossen sich zu einem Bürgerschafts-Konsortium zusammen. Die Grundidee Barkhoffs, zusammen mit vielen engagierten Menschen Dinge zu bewegen, die die etablierten Banken nicht finanzieren wollten, führte im Jahr 1961 zur Gründung der Gemeinnützigen Treuhandstelle e.V., deren Aufgabe es werden sollte, gemeinnützige Projekte zu unterstützen und zu realisieren.<sup>45</sup> Die Gemeinnützige Treuhandstelle e.V. brachte also solche Menschen, die Ideen für nachhaltige und soziale Projekte hatten, mit solchen Menschen zusammen, die über die nötigen finanziellen Mittel verfügten.<sup>46</sup> Die Gemeinnützige Treuhandstelle e.V. unterstützte zunächst Kindergärten und Waldorfschulen, später auch landwirtschaftliche Betriebe.<sup>47</sup>

1967 wurde die Gemeinnützige Kreditgenossenschaft GKG gegründet. Die Mitglieder dieser Genossenschaft brachten Einlagen auf, die als gebündeltes Eigenkapital zur Absicherung von Krediten an gemeinnützige Initiativen dienten. Bürgerschafts-Konsortien, Genossen und Kreditnehmer waren in den beschriebenen Konstruktionen immer noch auf konventionelle Banken angewiesen, um die mit der Kreditvergabe und den Einlagen verbundenen Geschäftsprozesse abzuwickeln. Deshalb lag es für Barkhoff nahe, eine Banklizenz anzustreben, was schließlich zur Gründung der GLS Bank im Jahre 1974 führte.<sup>48</sup> Nach Rolf Kerler, erster Mitarbeiter der GLS Bank, sollte die Bank dabei gleichwohl die Vermittlerstellung beibehalten, eine bewusste Beziehung zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer entsteht.<sup>49</sup>

Getreu ihrem Motto „Geld ist für die Menschen da!“ achtet die GLS Bank peinlich genau darauf, ihrem sozial-ökologischen Anspruch gerecht zu werden. In ihren Anlage- und Finanzierungsgrundsätzen wird die GLS Bank deutlich: „Im Mittelpunkt stehen die Menschen mit ihren Bedürfnissen. Die Bewahrung und Entwicklung der Lebensgrundlagen sind notwendige Voraussetzungen und ökonomischer Gewinn ist [nur!] eine Folge unseres Handelns.“<sup>50</sup> Deshalb werden beispielsweise Projekte, Initiativen und Unternehmen aus den Bereichen Kultur, Bildung und Gesundheit finanziert und unterstützt, während Anliegen mit Bezügen zur Atomenergie, zu Waffen oder zur Gentechnik eine Absage erhalten.<sup>51</sup> Die GLS Bank finanziert ausschließlich Vorhaben mit diesen Bezügen:

- „sozial-ökologisch ausgerichtete Unternehmenspolitik,

---

<sup>45</sup> Vgl. Kerler, Rolf: Eine Bank für den Menschen: Von den Anfängen und Impulsen der GLS Treuhand und Gemeinschaftsbank, Dornach (Schweiz) 2011, S. 13ff.

<sup>46</sup> Vgl. Kerler, Rolf, Eine Bank für den Menschen: Von den Anfängen und Impulsen der GLS Treuhand und Gemeinschaftsbank, Dornach (Schweiz) 2011, S. 51.

<sup>47</sup> Vgl. o.V.: GLS Geschichte: Erfahren Sie mehr über Ihre Bank, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/geschichte/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>48</sup> Vgl. o.V.: GLS Geschichte: Erfahren Sie mehr über Ihre Bank, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/geschichte/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>49</sup> Vgl. Kerler, Rolf: Eine Bank für den Menschen: Von den Anfängen und Impulsen der GLS Treuhand und Gemeinschaftsbank, Dornach (Schweiz) 2011, S. 88.

<sup>50</sup> GLS Bank: Anlage- und Finanzierungsgrundsätze der GLS Bank, Bochum 2012, in: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/arbeitsweisen/anlage-und-finanzierungsgrundsätze/>, abgerufen am 14.10.2015.

<sup>51</sup> Vgl. ebenda.

- soziales Engagement,
- entwicklungspolitische Ziele,
- Energieeffizienz und erneuerbare Energien,
- energieeffiziente Transportsysteme,
- Ressourceneffizienz und
- anthroposophische Medizin, Homöopathie, Pflanzen- und Naturheilkunde.“<sup>52</sup>

Ausdrücklich nicht werden hingegen Vorhaben mit diesen Bezügen finanziert:

- „Verletzung von Menschenrechten,
- Verletzung von Grund- und Arbeitsrechten,
- Kinderarbeit,
- Tierversuche,
- kontroverses Umweltverhalten,
- kontroverse Wirtschaftspraktiken,
- Atomenergie,
- Biozide,
- chlororganische Massenprodukte,
- Embryonenforschung,
- Agrogentechnik,
- Pornografie,
- Rüstung und
- Suchtmittel.

Ein Unternehmen wird auch aus dem Anlageuniversum ausgeschlossen oder nicht finanziert, wenn es ein anderes Unternehmen oder Land unterstützt, das gegen diese Kriterien verstößt oder im Eigentum eines solchen Unternehmens oder Landes ist.“<sup>53</sup>

Das Fazit des Wirtschaftsjournalisten Caspar Dohmen lautet: „Anders als bei gewöhnlichen Banken erfährt der Kunde der GLS Bank, in welche Projekte er sein Geld investieren kann. Er hat die Wahl zwischen den Bereichen Gewerbe und regenerative Energien, Behinderteneinrichtungen, freie Schulen, Kindergärten oder ‚Leben im Alter‘. Es soll eine

---

<sup>52</sup> Ebenda.

<sup>53</sup> Ebenda.

Interessengemeinschaft zwischen den Anlegern und Kreditnehmern entstehen, in der sich beide als gleichberechtigte Partner verstehen. Aber die GLS Bank geht sogar noch einen Schritt weiter: Sie wirbt bei den Anlegern darum, zugunsten besonders förderungswürdiger Ziele ganz oder teilweise auf Verzinsung zu verzichten. Sie vermittelt Geschenke. Schließlich informiert die Bank ganz offen darüber, in welchen Bereichen und zu welchen Zwecken sie ihre eigenen Mittel anlegt.“<sup>54</sup>

Die Werte, die die GLS Bank so deutlich wie kaum eine andere Bank nach außen trägt, werden auch in der Organisation, zwischen den Mitarbeitern und den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten gelebt. Franziska Schulz, Mitarbeiterin in der telefonischen Kundenbetreuung, betont, dass sie sich „heimisch fühle, obwohl sie sich auf der Arbeit befinde.“ Alle Mitarbeiter bekommen Gelegenheit, sich über die von der Bank finanzierten Projekte zu informieren. Schulz: „Das finde ich unglaublich wichtig, (...) dass man (...) den Unterschied zu anderen Banken erlebbar macht, so dass man (...) wieder gestärkt in die alltägliche Arbeit geht.“ Schließlich freut sich Franziska Schulz auch über das Miteinander: „Was nicht in den Kernwerten so deutlich steht, aber dennoch die Philosophie der Bank widerspiegelt, ist die Wertschätzung: Man wird wirklich wertgeschätzt. Sei es, dass die Mitarbeiter bei heißem Wetter mit einem Eis überrascht werden, oder dass bei einem besonderen geschäftlichen Erfolg auch mal spontan gefeiert wird.“<sup>55</sup>

Quelle: Siebenbrock, Heinz u.a., Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Faires Management – Der Methodenband, Tectum (Marburg), S. 191 – 216 (Auszüge)

---

<sup>54</sup> Dohmen, Caspar: Good Bank, Das Modell der GLS Bank, Freiburg 2011, S. 10f..

<sup>55</sup> Das Interview führte die Studentin Tessa Hübel, Hochschule Bochum, am 18.8.2015.